

Estudio de viabilidad para el desarrollo de un modelo de negocios tipo franquicia para la empresa prestadora de servicios de peluquería, Le Coupe

Endo Urrea Jhon Freddy - 351652
Ramírez León Duvis Isabel – 351618

2019

Universidad Católica De Colombia
Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas
Especialización En Formulación Y Evaluación Social Y Económica De Proyectos (Fesep)
Bogotá, D.C.



Atribución-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-ND 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:
Atribución-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-ND 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nd/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra
hacer un uso comercial de esta obra

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



Sin Obras Derivadas — No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

Resumen

El presente trabajo de síntesis aplicada corresponde a un análisis de viabilidad desarrollado para la empresa familiar Le Coupe, la cual presta servicios de peluquería desde hace más de 20 años en la ciudad de Bogotá y cuya necesidad de expandirse ha llevado a la nueva generación de dueños a explorar la estrategia comercial para tal fin conocida como franquicia.

Con el fin de apoyar a esta pequeña empresa, se realizó un acompañamiento para que tengan un primer acercamiento sobre lo que implica franquiciar el negocio de la peluquería, para esto se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa que arrojó fortalezas y debilidades, se realizó una indagación en el mercado con personas conocedoras de las franquicias en Colombia y como uno de los resultados a destacar, se encuentra que dado el precio ofrecido, el modelo se acopla al concepto de microfranquicia, se realizó un estudio técnico y administrativo que nos informó de los requerimientos necesarios para el objetivo y finalmente un estudio financiero, siempre desde el punto de vista del franquiciador, que determinó bajo qué condiciones la idea de franquiciar la empresa Le Coupe era viable.

Palabras claves: Franquicia, microfranquicia, peluquería, belleza, viabilidad, franquiciado, franquiciador

Abstract

This document corresponds to an analysis of viability developed for the family company Le Coupe, which provides hairdressing services for more than 20 years in the city of Bogota and whose need to expand has led the new generation of owners to explore the commercial strategy for this purpose known as franchising.

With the purpose of supporting this small company, an accompaniment was carried out so that they have a first approach on what it implies to franchise the business of the hairdressing salon. For this purpose, a diagnosis of the current situation of the company was made that show strengths and weaknesses. An inquiry was made in the market with people connoisseurs of the franchises in Colombia. One of the results of this inquiry, it is found that given the price offered, the model is coupled to the concept of microfranchise. A technical and administrative study was carried out that informed us of the requirements necessary for the objective and finally a financial study, always from the point of view of the franchiser, which determined under what conditions the idea of franchising the company Le Coupe was viable.

Keywords: Franchise, microfranchise, hairdresser, beauty, viability, franchisee, franchiser

I. Tabla de Contenidos

1. Generalidades	1
1.1. Planteamiento del Problema	1
1.2. Justificación	2
1.3. Marco Teórico	3
1.4. Objetivos	5
1.4.1. Objetivo general	5
1.4.2. Objetivos específicos	5
2. Metodología	6
3. Estudio de Mercado	7
3.1. Análisis del sector.....	7
3.2. Análisis del Producto Especifico	10
3.2.1. Producto	10
3.2.2. Clientes	14
3.2.3. Competencia.....	14
3.3. Precios	16
3.4. Estrategia de Ventas.....	20
3.5. Recolección de datos.....	21
3.5.1. Resultados de la investigación de mercado	22
4. Estudio Técnico.....	27
4.1. Estudio Administrativo	27
4.1.1. Misión	28

4.1.2.	Visión	28
4.1.3.	Análisis DOFA	28
4.1.4.	Personal	31
4.1.5.	Capacitación.....	34
4.2.	Aspectos Legales	34
4.3.	Proceso productivo.....	36
4.4.	Obras físicas requeridas	40
4.5.	Plan de manejo ambiental	42
4.6.	Equipos y muebles requeridos	44
4.7.	Activos intangibles	45
5.	Estudio Financiero	46
5.1.	Inversiones.....	46
5.1.1.	Activos fijos tangibles	46
5.1.2.	Inversión diferida	47
5.1.3	Inversión Total	48
5.2.	Análisis de los costos	48
5.2.1.	Gastos administrativos	49
5.2.1.1.	Sueldos	49
5.2.1.2.	Servicios	49
5.2.2.	Costos Operativos y Gastos de Ventas	49
5.2.2.1.	Costos Operativos	49
5.3.	Presupuesto de ventas	50
5.4.	Flujo de caja proyectado	52

5.5. Costo de Capital propio.....	52
5.6. Análisis de indicadores financieros	53
5.6.1. Valor presente neto (VPN)	53
6. Conclusiones	55
1. BIBLIOGRAFIA	57

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Negocios de peluquerías en Colombia.....	8
Ilustración 2 Ubicación geográfica de la competencia.....	15
Ilustración 3 Organigrama general Le Coupe	27
Ilustración 4 Análisis DOFA Le Coupe.....	28
Ilustración 5. Adecuaciones terminadas sede calle 100	41
Ilustración 6. Distribución de Le Coupe Calle 100	41

Lista de Tablas

Tabla 1 Diferencial de Le Coupe como marca.....	12
Tabla 2 Comparativo de precios por servicios Le Coupe Vs. Localidad	17
Tabla 3. Personal Requerido para la unidad franquiciadora	33
Tabla 4 Marco legal general.....	35
Tabla 5 Marco legal técnico – Biológico	35
Tabla 6 Flujograma X. ciclo de proceso	37
Tabla 7 Costo de dotación a punto franquiciado	44
Tabla 8 Inversión en activos fijos tangibles	47
Tabla 9. Inversión Diferida	48
Tabla 10. Inversión Total	48
Tabla 11. IPC Colombia 2014-2018. Proyectado 2019.....	49
Tabla 12 Proyección de los costos de la unidad franquiciadora	50
Tabla 13. Ingresos históricos y ventas proyectadas	51
Tabla 14 Proyección de ventas	51
Tabla 15. Flujo de caja proyectado. Escenario prudente	52

1. Generalidades

1.1. Planteamiento del Problema

Le Coupe es una empresa familiar, dedicada a prestar los servicios de peluquería en la ciudad de Bogotá, fue adquirida en el año 2005 por los señores Eduardo Sierra y Maria Izquierdo, quienes aprovecharon la acreditación y el buen nombre de la peluquería, que ya venía funcionando hace 10 años, para iniciar su emprendimiento familiar que tenía como objetivo su independencia económica. Ubicada en la zona norte de Bogotá, en la calle 97 entre carreras 8° y 9° Le Coupe lleva 24 años operando y potenciando su buen nombre en la zona, además de contar con una fiel clientela que da fe del buen servicio que presta.

Bajo la premisa “excelente calidad a un precio justo y competitivo” Le Coupe se ha consolidado durante estos años en la localidad de Chapinero, en donde se encuentran tanto actividades comerciales tradicionales como actividades empresariales. Hacia el año 2016, Le Coupe registraba promedio 350 millones de pesos en ventas brutas anuales, aprovechando estos buenos resultados y la estabilidad, deciden aumentar su presencia en la localidad abriendo un segundo local, ubicado en la calle 100 con carrera 10, la apuesta con esta nueva sede además de aumentar su participación en el mercado es la de hacer un cambio generacional en la administración de la empresa, pues son sus hijos quienes están a cargo de este local.

Ante los desafíos que presenta el mundo de hoy, cada vez más cambiante tanto en la forma de consumir como en la forma de negociar, Le Coupe busca diversificarse para enfrentar estos

desafíos y seguir prestando sus servicios en el mercado bogotano. Una de las opciones que contemplan sus propietarios, es volcar su modelo de negocio a una franquicia, con el fin de poder extender su presencia a más puntos de la ciudad.

El mercado de las peluquerías genera un cifra cercana a los \$300.000 millones anualmente en Colombia, el 80% son controlados por su único dueño (Republica, Diaro La, 2018), donde existen pocas cadenas dedicadas a la belleza, por lo anterior, es muy común que muchas de ellas se estructuren de manera informal y no realicen estudios formales para la toma de decisiones.

Cambiar el modelo de negocio tradicional de las peluquerías a uno tipo franquicia implica volcar los esfuerzos en desarrollar un diferencial que permita hacer del negocio una inversión atractiva.

Esto lleva a formular la siguiente pregunta para el planteamiento del problema: ¿Es posible que una empresa familiar que ofrece servicios de peluquería pueda expandirse a través de un modelo de negocio tipo franquicia?

1.2. Justificación

A través de este estudio se busca brindar a los propietarios herramientas profesionales para la toma de decisiones, con esta se evaluará si es viable desde el punto de vista de mercado, técnico, legal y financiero, el cambio de modelo de negocio a uno tipo franquicia, además se busca que los propietarios, conozcan de fondo cómo funciona este modelo.

Le Coupe fue creada de la forma tradicional, es una pyme cuyos propietarios no cuentan con presupuesto para la investigación de mercados o estudios de factibilidad, que les permitan tomar una decisión con los suficientes argumentos técnicos en torno al crecimiento empresarial. La mejor justificación para realizar este estudio es apoyar a esta pyme colombiana a una toma de decisiones con información técnicamente estructurada.

1.3. Marco Teórico

La franquicia es una estrategia comercial de expansión y consiste en un contrato entre dos partes, franquiciado y franquiciador, que facilita la distribución de los servicios de una empresa utilizando la misma marca y los mismos sistemas de operaciones o Know-How para conseguir una rentabilidad similar en los establecimientos. (FDS Group, s.f.). La empresa es el franquiciador y quien recibe el derecho a reproducir el concepto del negocio en forma exclusiva se llama franquiciado. (Franquicias Colombia, s.f.)

De acuerdo al portal de internet especializado en franquicias, Franquiciascolombia.co existen 4 tipos de franquicias:

Franquicia Comercial. En la cual, a través de la estandarización en las operaciones, el franquiciador cede todos los elementos que permiten la venta de productos o servicios al consumidor.

Franquicia Industrial. El franquiciador cede al franquiciado el derecho de fabricación, la tecnología, la comercialización de los productos, la marca, los procedimientos administrativos y de gestión y las técnicas de venta.

Franquicia de distribución. Esta franquicia tiene como fin la distribución de productos, aun cuando el franquiciador es el fabricante como para cuando actúe como central de compras.

Franquicia de servicio. Esta franquicia tiene como objeto prestar un servicio al cliente mediante un negocio especializado. Ejemplos: franquicias de escuela de idiomas, capacitación, mantenimiento de autos, entre otras.

Dentro de las ventajas que ofrece el modelo de negocio franquicias están que el franquiciado tiene la evidencia de la aceptación en el mercado del negocio, hay una disminución del riesgo empresarial ya que el negocio franquiciado cuenta con una experiencia previa donde asumió los errores y la asistencia con la que cuenta el franquiciado por parte del franquiciador.

Otro tipo de franquicia que se viene desarrollando en el país son las microfranquicias, las cuales, de acuerdo a la guía “El Paso a Paso de las Microfranquicias” publicada por un proyecto de Propais y BID LAB, se define como “sistemas de expansión comercial con los mismos lineamientos de una franquicia, basadas en la transferencia de un modelo probado, con marca posicionada en el mercado (regional/nacional) y una estructura empresarial formal, (...)” cuyo inversión inicial no supera los \$75.000.000. Uno de las principales ventajas que ofrece la microfranquicia es el bajo riesgo con el que se emprende un negocio, ya que “al quinto año, el 95% de las franquicias que se crean permanecen en el mercado, en comparación de los emprendimientos independientes, que al quinto año solo el 5% de estos permanecen activos”. (Proyecto Propais-BID Lab, 2018)

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Determinar si es viable el desarrollo de un modelo de negocio tipo microfranquicia para la empresa Le Coupe en Bogota D.C, a través de un estudio de mercado, técnico, legal y financiero.

1.4.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Le Coupe que permita conocer las potencialidades y limitaciones para el desarrollo del modelo de negocio tipo franquicia
- Realizar el estudio de mercado que permita tener nociones del comportamiento de la oferta y demanda de las microfranquicias en la ciudad de Bogotá.
- Desarrollar un estudio técnico con el fin de conocer los requerimientos técnicos para el desarrollo de la microfranquicia
- Establecer los aspectos legales para constituir microfranquicias en la ciudad de Bogotá
- Realizar la evaluación financiera para determinar si es factible o no el proyecto.

2. Metodología

Para determinar si es viable el desarrollo de un modelo de negocio tipo franquicia, con base a los servicios prestados por la empresa Le Coupe, quien lleva 24 años prestando los servicios de centro de belleza y asesoría de imagen de manera tradicional, se pretende realizar un estudio de viabilidad el cual tiene los siguientes pasos para su realización:

1. Realización de DOFA.
2. Estudio de mercado
3. Estudio técnico
4. Estudio Legal y Administrativo
5. Estudio Financiero

La investigación se realizará bajo una metodología descriptiva y cualitativa. Descriptiva pues busca identificar las características más relevantes del mercado mediante la información suministrada por la empresa. Cualitativa pues se realizará un grupo focal con el fin de entender las percepciones de personas conocedoras del mercado de belleza en Bogotá y una entrevista a profundidad a un experto en la creación de microfranquicias con el fin de obtener información sobre sus nociones preliminares y conocimientos específicos de este mercado en Colombia.

El alcance de este estudio se limita a la fase previa del proceso para franquiciar un negocio, esto es, realizar el diagnóstico de la Peluquería Le Coupe donde se evalúe si cuenta con el potencial y con los requisitos mínimos para expandirse a través de un modelo de negocios tipo franquicia, no se realizará el plan estratégico, ni manuales de funcionamiento para la puesta en marcha, esto debido, entre otras cosas, a la limitación del tiempo con el que se cuenta.

3. Estudio de Mercado

3.1. Análisis del sector

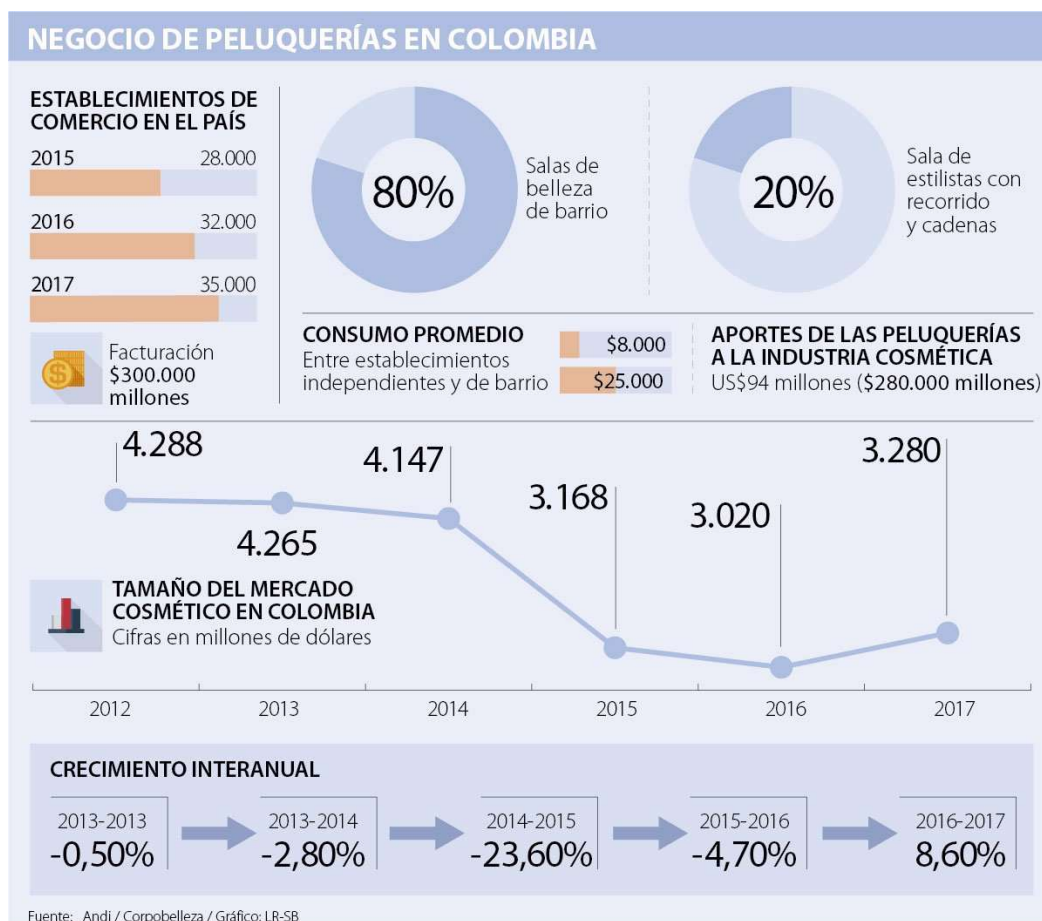
El sistema de franquicias es un método rentable para que las empresas logren una mayor cobertura de mercado, generando redes de expansión basadas en la innovación del producto o servicio que se desee comercializar. (Colfranquicias, 2018)

Convertir el modelo de negocio en uno tipo franquicia o franquiciar el negocio, como empieza a conocerse, implica conocer cómo funciona este tipo de negocios, cuáles son las ventajas y desventajas para así ofrecer al inversionista una estrategia para el desarrollo del negocio.

De acuerdo a cifras de la Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la ANDI, (Republica, Diaro La, 2018) en el 2017 en Colombia, existían 35.000 establecimientos, el 80% de ellos administrados por microempresarios y han generado cerca de \$300.000 millones en el mismo año.

A través del censo que se realiza a los comercios de Colombia, a cargo de la empresa Servinformación, las peluquerías y salones de belleza ocupan el segundo puesto del total de negocios establecidos en Colombia con una participación del 9%. (Servinformacion, s.f.)

Ilustración 1 Negocios de peluquerías en Colombia



Fuente: ANDI/ Corpobelleza

Cada vez más se diversifican los servicios prestados en cuanto a la población dirigida, tanto así que en el mercado se están encontrando centros de belleza exclusivos para hombres, centros de belleza para personas con cabello crespo, incluso dirigidos para personas jóvenes. La perspectiva del sector es de crecimiento, sin embargo, se requiere que haya profesionalización del peluquero, que el servicio se encuentre personalizado, que el negocio se formalice para que genere más empleos estables.

3.1.1. Perfil de la Localidad

De acuerdo con la monografía de Chapinero elaborada por la Alcaldía Mayor de la Localidad en 2017, (Secretaria Distrital de Planeación de Bogotá, D.C., 2017) los aspectos económicos más relevantes de la localidad son:

- Población diversa en estratos socio económicos, donde se encuentran los estratos 3 al 6.
- El 42% de los hogares de la localidad son unipersonales, siendo la localidad con mayor porcentaje en la ciudad de Bogotá
- Dentro de la Población en edad de trabajar (PET) el 65% es población económicamente activa, lo cual significa que existen más de 70.000 residentes de la localidad percibiendo ingresos y contribuyendo al fortalecimiento económico de la localidad consumiendo en ella.
- Según registros en Cámara y Comercio de 2017, la localidad de Chapinero tiene el 9,9% del tejido empresarial de Bogotá, son cerca de 69.000 empresas que cuentan con matrícula activa y que están establecidas en la localidad, lo que conlleva a un gran flujo de personas y posibles clientes en la localidad, pues la fuerza laboral que concentran las empresas de la localidad obliga que personas de diferentes localidades, transiten y consuman bienes y/o servicio en la localidad de chapinero.
- La Unidad de Planeamiento Zonal (UPZ) de Chico Lago, en donde se encuentran las sedes de Le Coupe, concentra el 60% del tejido empresarial de toda la localidad.

Esta información es de contexto y forma parte del análisis DOFA realizado en este estudio. Para la determinación de la localización de las franquicias se indica que no se tipificara en este estudio pues hace parte del plan estratégico, paso posterior a este estudio.

3.2. Análisis del Producto Especifico

3.2.1. Producto

La empresa objeto de este estudio de viabilidad, Le Coupe, es un centro de belleza y asesoría de imagen, cuyos servicios están encaminados a prestar cuidado personal corporal y del cabello.

Los servicios de Peluquería que se ofrece en Le Coupe son cortes de cabello, tratamientos capilares, peinados, coloración del cabello, aplicación de extensiones, entre otros. De igual manera, ofrece servicios de maquillaje casual o profesional para ocasiones especiales como bodas, graduaciones, etc. Por último, Le Coupe también ofrece servicios de estética, entre los que se encuentran manicure, pedicure, depilación con cera e hilo en diferentes zonas del cuerpo, y tratamientos faciales.

Partiendo el análisis de producto, estos servicios prestados tienen un diferencial en Le Coupe, atendiendo a la dinámica de bajos costos y calidad adecuada, ya que, si bien los servicios no distan de ninguna otra empresa dedicada a la misma actividad, si existe un diferencial de precios bastante significativo (ver análisis de precios). Centrados en el servicio como producto de esta empresa, se caracteriza por tener un servicio al cliente excepcional, lo cual no se encuentra muy

comúnmente en peluquerías que manejen precios bajos. Adicionalmente, Le Coupe comercializa productos de belleza de la marca Marcel France, Schwarzkopf, Alterego, Tech italy, L'oreal.

Estos servicios prestados no distan mucho de la oferta que se encuentra en la ciudad, por lo que los esfuerzos se encaminaran en desarrollar el diferencial que permita convertir el modelo de negocio en uno tipo microfranquicia. Esta microfranquicia buscara diferenciarse entonces en la decoración interior de los locales que permitirá a los clientes vivir toda una experiencia cuando se encuentre disfrutando de los servicios que ofrezca Le Coupe.

De acuerdo a lo anterior se identifica que el producto central (Servicios estéticos y de belleza) se fundamentara en los siguientes aspectos puntuales y diferenciales de la competencia:

Tabla 1 Diferencial de Le Coupe como marca

CARACTERISTICAS	BENEFICIOS
<p>Profesionales con experiencia y especializados</p> 	<p>El cliente será atendido por profesionales especializados en cada servicio, los cuales contarán con la acreditación de las entidades correspondientes.</p>
<p>Zonas de atención específicas</p> 	<p>Se contarán con zonas especializadas, de corte, lavado, depilación, manicure y demás acorde a cada servicio cumpliendo con las normas establecidas.</p>
<p>Zonas venta de productos</p> 	<p>El cliente podrá adquirir productos de belleza a precios competitivos y enfocados a la necesidad que se observe.</p>

Tabla 1. (continuación) Diferencial de Le Coupe como marca

CARACTERISTICAS	BENEFICIOS
Zona de espera 	<p>Los clientes podrán esperar en un espacio adecuado el cual contara con servicio Wifi y música, entre otros.</p>
Ofertas especiales y fidelización de clientes 	<p>El cliente recibirá obsequios premiando su fidelidad, en fecha de cumpleaños contará con descuentos. El cliente podrá disfrutar de tarifas y obsequios en fechas específicas.</p>
Equipos con tecnología 	<p>Se tendrán equipos de belleza y estética actualizados para garantizar calidad en el servicio</p>
Precios competitivos 	<p>Ofrecen los mejores precios de la localidad en los servicios que prestan y con una alta calidad en servicio.</p>

Fuente: Elaboración propia

3.2.2. Clientes

El perfil de los clientes de Le Coupe obedece a las siguientes características de segmentación:

- **Ubicación Geográfica:** población de Bogotá que reside y/o se encuentra habitualmente en los Barrios Chico y Chico Reservado. No obstante, considerando la ubicación de los dos locales, existen clientes ocasionales que están en tránsito y residen en algún sector diferente de Bogotá, e incluso del país.
- **Demografía:** Le Coupe inicialmente está pensado para público adulto, no obstante, los locales atienden personas a partir de los 5 años, sin distinguir sexo o pertenencia étnica.
- **Aspectos socio-económicos:** los clientes de le Coupe, se encuentran entre los estratos 2 al 6. A pesar de la ubicación de la peluquería (en un barrio estrato 5), cerca del 50% de los clientes pertenecen a la clase media (estratos 3 y 4), en el perfil Ocupacional los clientes de Le Coupe son oficinistas, Estudiantes Universitarios, Miembros de las fuerzas armadas, Gerentes financieros y amas de Casa, entre otros.
- **Preferencias:** Se ha detectado que los clientes de Le Coupe, son personas que se preocupan por verse bien, manejar una estética balanceada, pero que consideran que no es necesario invertir grandes cantidades de dinero para lograrlo.

3.2.3. Competencia

De acuerdo a la ubicación del local, en menos de un kilómetro, se encuentran establecidas cinco peluquerías que prestan servicios similares a los de le Le Coupe:

- Trends (cr 9 entre cll 99 y 100)
- Peluqueria L y G (Cr 11 con cll 97)
- Exitos (cr 11b entre calle 97 y 98)
- Lounge (cr 11 entre Cll 96 y 97)
- Barberia (Cll 95 con Cr 10)

Se caracterizan por ser locales de tradición y permanencia similar en la zona, no obstante, Le Coupe tiene una amplia gama de servicios, pues la estética facial y depilación corporal es algo que las demás peluquerías de la competencia no tienen en cuenta.

Ilustración 2 Ubicación geográfica de la competencia



Fuente: Elaboración propia





Situándonos en la prospección de convertir a Le Coupe en una microfranquicia, según el portal web Franquicias Colombia, en el mercado colombiano se encuentran ofertadas unas 10 franquicias en el sector de belleza (Franquicias Colombia, s.f.), entre ellas encontramos a Marco Aldany, Bambu Spa, Bodybrite, Deliconcept, Elegance Hair Extensions, Super Wow, quienes se considerarían la competencia inmediata por ofrecer servicios similares con el formato franquicia.

El franquiciado encontrará en el mercado de Bogotá más de 8.000 peluquerías establecidas, con las que deberá competir apostándole con el servicio diferencial que la franquicia le aportará al incluir el Know-How.

3.3. Precios

En Le Coupe, uno de los diferenciales más importantes como marca, son el manejo de precios competitivos, por lo cual se realizó un estudio de precios compuesto de dos referencias. Primero, un promedio de precios a nivel Bogotá aprovechando el motor de búsqueda Be Pretty, el cual ofrece precios promedios en servicios de belleza de los centros de belleza y peluquería registrados, con más de 500 centros de belleza registrados, es una muestra confiable para hallar los precios promedio de Bogotá. Por otra parte, se realizó trabajo de campo en las 5 peluquerías competidoras de la zona, con las cuales se estableció el precio promedio de la localidad y área de influencia en donde se encuentran establecidas las dos sedes, de forma presencial se obtuvo información de los precios para los diferentes servicios que prestan estos salones de belleza, con lo cual se pudo analizar y comparar con los precios de Le Coupe. A continuación, se exponen los resultados de dicho ejercicio comparativo de precios:

Tabla 2 Comparativo de precios por servicios Le Coupe Vs. Localidad

Servicio	Descripción	DETALLE	Precio Le Coupe	Precio promedio Localidad	Precio promedio Bogotá	% AHORRO
Corte Cabello 	Corte realizado manualmente para cambiar el tamaño o modificar el estilo del cabello, de acuerdo con la asesoría que se le dé al cliente y sus preferencias personales	Corte para hombre y mujer	\$ 10.000	\$ 15.000	\$ 6.000	50%
Depilación 	Proceso de belleza y estética que consiste en eliminar el vello que cubre la piel, con diferentes técnicas, su precio varía de acuerdo a la zona y la técnica utilizada	Depilación cejas	\$ 7.000	\$ 8.000	\$ 5.000	14%
		Depilación bigote	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 3.000	0%
		Depilación media pierna	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 15.000	0%
		Depilación pierna completa	\$ 20.000	\$ 50.000	\$ 15.000	150%
		Depilación bikini parcial	\$ 10.000	\$ 12.000	\$ 8.000	20%
		Depilación bikini completo	\$ 20.000	\$ 25.000	\$ 15.000	25%
		Depilación cejas hilo	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 10.000	0%
		Depilación bigote hilo	\$ 10.000	\$ 12.000	\$ 10.000	20%
		Depilación axila	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 5.000	0%
Manicure / pedicure 	Embelllecimiento y cuidado de las manos	Cambio de esmalte	\$ 5.000	N/A	N/A	N/A
		Pedicure	\$ 14.000	\$ 18.000	\$ 6.000	29%
		Manicure	\$ 9.000	\$ 15.000	\$ 9.000	67%
		Semi permanente	\$ 35.000	\$ 30.000	\$ 25.000	-14%
		Retiro semi permanente	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 10.000	0%
		Uñas acrílicas	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 80.000	0%
		Pestañas punto a punto	\$ 25.000	\$ 30.000	\$ 20.000	20%
		Pestañas pelo a pelo	\$ 90.000	\$ 120.000	\$ 100.000	33%
Cuidado del cabello 	Diferentes procedimientos, que van desde cambio de color tradicional, a diferentes modalidades y técnicas de tintura, incluye peinados y cepillados.	Cepillado	\$ 9.000	\$ 20.000	\$ 7.000	122%
		Cepillado + champu	\$ 12.000	\$ 25.000	\$ 10.000	108%
		Tintura desde	\$ 70.000	\$ 90.000	\$ 50.000	29%
		Keratina	\$ 150.000	\$ 250.000	\$ 200.000	67%
		Rayitos desde	\$60.000- \$120.000	\$120.000- \$250.000	\$60.000- \$300.000	100%
		Balayage tinte	\$180.000- \$260.000	\$200.000- \$400.000	\$150.000- \$600.000	10%
		Tintura complejas desde	\$90.000- \$300.000	\$90.000- \$300.000	\$60.000- \$200.000	0%

Fuente: Elaboración propia ¹

¹ Porcentaje de Ahorro calculado con la variación entre el precio de Le Coupe y los precios promedio de la localidad, cálculos hechos por el autor. Precios promedio Bogotá, encontrados en el motor de búsqueda Be pretty

Del estudio comparativo de precios, se obtuvo que el 64% de los servicios que presta Le Coupe son más económicos con respecto a los de la localidad de Chapinero, presentando ahorros que oscilan desde un 10% hasta un 150% menos de acuerdo al servicio. Es importante resaltar esta ventaja en la asignación de los precios por servicio en Le Coupe, pues contrario a las demás cadenas maneja unos precios bastante asequibles para todos los consumidores.

En la zona el manejo de precios de la competencia se impone sobre todo por la ubicación del sector, la estratificación y el nivel de ingresos que manejan los habitantes del sector, así al ser un sector de estrato 5 y 6 la competencia fija precios más altos con la tranquilidad de que el nivel de ingresos de sus clientes fácilmente es suficiente para adquirir los servicios, Le Coupe fija sus precios con un criterio de competitividad, atendiendo a la dinámica del sector, pues más allá de sus habitantes, el flujo de personas que circulan en la zona, proviene de diferentes lugares de la ciudad, incluso del país y que se estratifican entre los estratos 3 al 6, son el objetivo principal de Le Coupe, pues puede mantener e incluso mejorar la calidad que ofrecen sus competidores sin fijar precios tan altos, logrando que el flujo de personas que transitan se conviertan en clientes para Le Coupe.

Ahora bien, para determinar el precio en el que se va a ofrecer la franquicia se deberán tener en cuenta las siguientes variables que se transformarán en el beneficio base de las ventas del franquiciador y de costo para el franquiciado.

Canon de entrada: Es la contraprestación pagada por el franquiciado por los derechos de usar el nombre de la marca y el know.how del franquiciador. Para el cálculo del precio de la franquicia

Le Coupe, se tuvo en cuenta precios ofrecidos por las microfranquicias, además del cálculo de lo invertido inicialmente por el franquiciador. El valor del canon de entrada será de un valor de \$65.000.000 e incluye el uso del nombre, know how, manuales de procedimiento, acompañamiento y asesoría. Con una vigencia de 5 años que tiene el contrato de franquicia, si el franquiciado desea renovar deberá pagar una fracción que corresponde al 26% del canon de entrada, es decir para el primer año de renovación, \$16.900.000

Regalías: Valor que cobra el franquiciador por el apoyo continuo, asesoramiento, orientación, visitas de soporte, investigación y desarrollo de productos, así como por el uso continuo de la propiedad intelectual del franquiciador durante la vigencia del contrato (Oviedo, 2016). Este pago lo hace una vez al año el franquiciado al franquiciador y corresponde a un porcentaje sobre las ventas brutas percibidas por el franquiciado en el periodo de un año. El método para calcular el porcentaje es el de Retorno sobre los costos de investigación y desarrollo, aconsejable para los servicios en etapa temprana donde el cálculo del ingreso potencial es difícil de calcular. Se establece en un 2%.

Adecuación del local: Le Coupe como franquiciador realizara el asesoramiento sobre el lugar y la adecuación del lugar para que cumpla con los estándares. Se estipula en \$6.000.000

Muebles y equipos con los que estará dotado la franquicia. Le Coupe como franquiciador también otorgara al franquiciado el local dotado, lo que se convierte en un atractivo para ofrecer la franquicia ya que promete un ahorro al franquiciado en términos de tiempo y garantía de contar con el mobiliario idóneo. El costo de este ítem es de \$39.425.000

3.4. Estrategia de Ventas

Al ser un negocio perteneciente a un sector tradicional, la mayoría de las estrategias que aplican en Le Coupe son estrategias clásicas del mercadeo, entre ella se logra identificar claramente:

- Marca personal: A partir de la prospección de los clientes, se ha logrado identificar ciertas preferencias, la cuales permiten que podamos establecer una marca personal diferenciada. Bajo la premisa “*excelente calidad a un precio justo y competitivo*”, Le Coupe ofrece una experiencia de servicios con excelente calidad, buscando que sus clientes se sientan cómodos, en un espacio moderno, amplio, acogedor y con equipos de última tecnología, atendidos por personal con mucha experiencia en el sector y un excelente trato, y todo lo anterior enmarcado en un precio altamente competitivo y cómodo para todo nivel de ingresos.
- Voz a Voz: Una vez generada la marca personal, otro de los puntos fuertes en la estrategia de ventas es generar ventas a través de nuestros clientes. De acuerdo a Philip Kotler “La mejor publicidad es la que hacen los clientes satisfechos”, por lo cual Le Coupe encuentra en una excelente atención a sus clientes, la mejor fuente de crecimiento en ventas.
- Marketing digital: Aprovechando la tecnología y puntualmente las redes sociales, Le Coupe viene adelantando una estrategia publicitaria virtual desde comienzos de 2019, fundamentalmente cuenta con un Fan page en Facebook y un perfil en Instagram, en los cuales promocionan los diferentes servicios que ofrecen en sus dos sedes.

- Material POP promocional: en las zonas de influencia de las sedes de Le Coupe, se hace marketing clásico, entregando material informativo, como flyers y también algunos bonos de descuento a las personas que transitan por la zona.
- Comisiones especiales para el personal: Teniendo en cuenta, que aparte de comercializar servicios, Le Coupe también vende productos en sus sedes, por lo cual incentiva a sus colaboradores cuando logran que los clientes compren los productos de Le Coupe, otorgándole un porcentaje al colaborador que más productos que logre vender al mes.

Para la comercialización de las franquicias se requerirá un esfuerzo muy importante en este ítem, no es materia de este estudio ahondar en las estrategias recomendadas, pero si es importante que se cuente con un acompañamiento profesional que brinde la asesoría ideonea para establecer la mejor forma de realizar las estrategias de venta, que deberá contemplar el uso de las redes sociales, desarrollo de aplicaciones y fortalecimiento de la imagen corporativa.

3.5. Recolección de datos

Con el fin de conocer las percepciones y opiniones de un grupo de personas empresarias del sector de belleza en Bogotá, que aporte al estudio de viabilidad se realiza un grupo focal. El segmento a investigar está conformado por personas mayores de edad que poseen negocios en el sector de belleza y peluquería en la ciudad de Bogotá. La muestra está definida por 8 personas seleccionadas de manera aleatoria con el perfil descrito.

De igual forma, se realiza entrevista semiestructurada con el fin de profundizar sobre el mercado de franquicias en Colombia, con el Coordinador del Programa Microfranquicias de la organización Propais, el Sr. Luis Fernando Martínez.

3.5.1. Resultados de la investigación de mercado

Grupo focal

El grupo focal se llevó a cabo el día 16 de octubre de 2019 en las instalaciones de la Peluquería Le Coupe. La duración fue de media hora. El grupo estaba conformado por 2 hombres y 1 mujer.

Los resultados del estudio de cualitativo se muestran a continuación:

- Según el punto de vista del grupo, para que un salón de belleza tenga éxito debe diferenciarse en calidad de los servicios a precios bajos, teniendo en cuenta el lugar donde se ubique el salón, siendo la zona empresarial un lugar en el que las personas buscan un servicio ágil. El salón debe saber que el centro es el cliente, es el quien recomienda a otros los servicios del salón, y los clientes son muy diversos, por lo tanto, se debe hacer esfuerzos en fidelizarlos, en conocerlos y detectar lo que le gusta y uno de los aspectos que más influye es la infraestructura del salón: encontrar un espacio, amplio, limpio y cómodo
- Los servicios más utilizados en un salón de belleza, de acuerdo a lo informado por el grupo, son los servicios de cepillado y corte, sin embargo, es importante tener en cuenta la temporada del año en que se encuentre, es por ejemplo saber que en vacaciones se incrementa el requerimiento de depilación, en navidad los servicios de colorimetría, etc. También hay servicios nuevos que

vienen aumentando su uso con fuerza, como es la aplicación de keratina y cepillados inteligentes. Se detecta la preocupación por un grupo importante de clientes que prefieren productos desarrollados con insumos naturales,

- Para el desarrollo de un salón de belleza es importante la elección de proveedores para lo cual, se debe contar con conocer muy bien los productos ofrecidos, al fin de conocer su calidad y estándares profesionales, deben ser indispensablemente marcas reconocidas.
- Los mejores medios para publicitar un salón de belleza es el “voz a voz”, el cliente satisfecho es quien se encarga de recomendar el salón de belleza, por eso todos los esfuerzos deben traducirse en un cliente satisfecho. También surge como aspecto importante, tener una página en las redes sociales como Instagram y Facebook, que se vuelve una herramienta para que ese “voz a voz” se materialice, así que es importante que haya buenas reseñas y buenas fotos para atraer a nuevos clientes.
- Es importante capacitar al personal en atención al cliente, brindarles a ellos capacitaciones en ultima tendencias de belleza con los proveedores, toda vez que hay que evitar la alta rotación de personal, la forma de contratación de ellos que es casi inexistente, hace que ellos se vayan y muchas veces se lleven los clientes, por eso es importante, tenerlos motivados con capacitaciones constantes
- El grupo conoce de manera empírica como fidelizar un cliente pero no han desarrollado una política o realizado un estudio a profundidad del comportamiento de sus clientes que hace volver, para el grupo las actividades importantes es conocer el nombre del cliente recurrente, tener

memoria de lo que a él le gusta (conversar, estar callado, mostrarles revistas), ofrecer bebidas a sus clientes también es otra estrategia y hacer que su experiencia en el salón sea agradable, con música tranquila y espacios amplios.

- El grupo no conoce que implicaciones tiene el convertir un salón de belleza en franquicia pues se detecta que la creencia es que esto consiste en abrir otro punto con las mismas características del original, incluido el nombre y venderlo a un tercero, desconociendo aspectos como la regalía y canon de entrada, para ellos convertir un salón de belleza en una franquicia es viable en la medida que se cree es suficiente con tener un nombre reconocido en el mercado.

Entrevista a un experto

La entrevista a profundidad a un experto, se realizó el día 11 de octubre de 2019 a las 230pm en las instalaciones de la organización Propais. El Coordinador del Programa Microfranquicias, el Sr. Luis Fernando Martínez, brindó las siguientes percepciones.

- El primer paso que debe realizar una empresa que desee desarrollar una microfranquicia es elaborar un diagnóstico para determinar si la empresa se encuentra lista y si no lo está, que le hace falta para lograr el propósito. Propais ofrece una herramienta que es un autodiagnóstico que busca cerrar la brecha que se necesita, entre una empresa que tiene todo para ser franquicia y una empresa real de la calle. Esta herramienta fue facilitada a los investigadores de este trabajo y se encuentra diligenciada anexa a este documento.

- En Colombia no hay una cultura de registro de marca y este es el paso fundamental para quienes desean establecer una microfranquicia, deben registrarse en la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), el proceso toma un tiempo aproximado de un año.
- Los empresarios no saben las implicaciones que una empresa se convierta en una franquicia, creen que es bajar un contrato de google o copiarse el de Subway, conseguirse a un amigo abogado. Para iniciar esta idea es importante hacerlo bien desde el inicio, si no lo hace, en el camino va a tener problemas grandes de resolver.
- En Colombia no existe una ley de franquicias ni una normativa de franquicia, entonces en la práctica, hoy en día, cualquiera puede volverse franquicia y nadie le puede decir que no. En Colombia no hay nadie que controle, vigile o regule este modelo de expansión, pero si hay algunas cosas que deberían ser básica, una es que tengan el registro de marca.
- Además del registro se debe contar con un modelo que sea probado, exitoso, replicable y que tenga elementos diferenciadores. Para un inversionista comprar una franquicia es más costoso que montar un negocio propio, solamente con el tema del canon de entrada, que puede estar alrededor de 15 a 20 millones de pesos.
- Una franquicia de corte de cabello en Colombia o en el Mundo puede tener unas particularidades importantes, por ejemplo, cómo se va, desde el punto de vista del franquiciante (dueño de la franquicia) a regular temas como las regalías, si no se conoce cuantos servicios presta en el día.
- Hay un tema con las peluquerías y es cómo funciona el modelo de negocio de la peluquería, el 99% lo que hace el dueño es que tiene un espacio con una silla y un espejo y le alquilas o subarriendas el espacio al peluquero, digamos entonces, que el know how

de la peluquería está en manos del peluquero porque el lleva y trae a sus clientes Eso puede ser un problema para la franquicia, además que es un negocio no formal, porque se evita el dueño de la peluquería no contratar al peluquero, no pagarle seguridad social

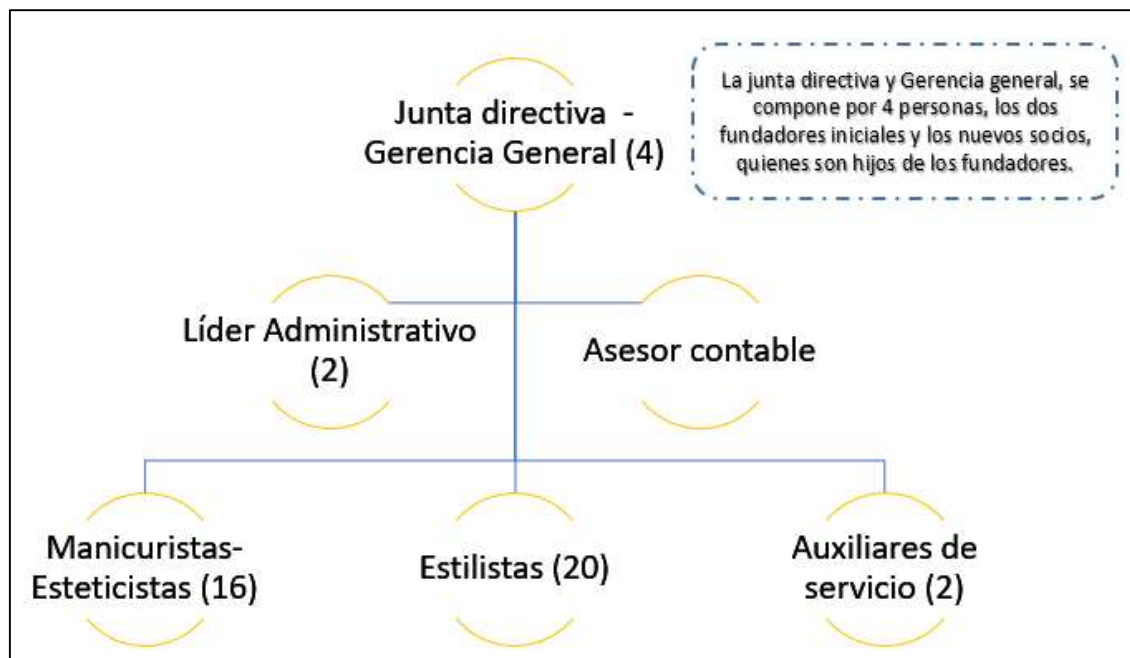
- Una de las confusiones que genera el término de microfranquicias es que uno cree que es una franquicia de una microempresa y no es así, microfranquicia lo que significa es una franquicia de bajo valor
- Todo esto que se está tocando genera advertencia sobre la conveniencia, se dice que las peluquerías son buenos negocios, tienen unos costos variables muy bajos, suponiendo que les va bien y digamos que el hijo del dueño tenga el legítimo deseo que esto crezca , ahora lo que él debe ver cuál es el modelo de expansión que más le conviene para ese formato de negocio, porque hay muchos modelos diferente a franquicia, por ejemplo participación, agenciamiento, distribución, subarriendo, etc, donde el cree que en gran parte de su éxito es el nombre, un nombre posicionado , puede crecer con esto sin necesidad de convertirse en una franquicia que yo lo veo , en borrador complejo y creo que no es el mejor modelo de expansión para una peluquería, deben buscar un modelo que sea más flexible y que no les enrede tanto la vida

4. Estudio Técnico

4.1. Estudio Administrativo

La estructura administrativa de Le Coupe es muy sencilla al ser un negocio familiar, además por el tamaño de la empresa, se comporta de acuerdo al siguiente organigrama:

Ilustración 3 Organigrama general Le Coupe



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo indagado en el estudio técnico, Le Coupe cuenta con una junta de socios, conformada por los familiares, dos de ellos en calidad de fundadores y dos asociados. En esta junta se toman las decisiones de gerencia para ambas sedes, se establecen los lineamientos y la planeación de Le Coupe. Cada sede cuenta con un líder administrativo, y un asesor contable presta

sus servicios para llevar la contabilidad de la empresa. Los demás colaboradores se encuentran bajo un mismo rango estructural dentro del organigrama.

4.1.1. Misión

Dentro de la planeación estratégica Le Coupe cuenta con la siguiente misión:

“Somos un Centro de belleza y asesoría de imagen, especializado en las ramas de la peluquería y la estética facial, formada por un equipo humano que trabaja con esmero, seriedad y profesionalismo para ofrecer servicios de alta calidad a precios asequibles para nuestros clientes.”

4.1.2. Visión

Dentro de la planeación estratégica Le Coupe cuenta con la siguiente visión:

“Para 2025 Le Coupe es reconocida como una de las principales cadenas de Belleza y asesoría de imagen low cost, en la ciudad de Bogotá, con 5 sucursales en puntos estratégicos de la ciudad.”

4.1.3. Análisis DOFA

Ilustración 4 Análisis DOFA Le Coupe



Fuente: Elaboración propia

Debilidades: dentro de las debilidades halladas, se reconoce que la informalidad laboral en la organización, es un factor a fortalecer, pues al no existir un vínculo laboral formal en la organización, los colaboradores pueden faltar sin justificación alguna, lo que genera una alta rotación del personal. Ya que las dos sedes se encuentran en un rango inferior de a los 500 metro de distancia, la sede más nueva (Calle 100) ha logrado absorber una parte significativa de los clientes de la primera sede, funcionamiento como negocio familiar, contacto directo del cliente con el operario (domicilios). El contacto directo entre los colaboradores y los clientes permite la posibilidad de que el colaborador ofrezca sus servicios a título personal y a domicilio, generando una fuga de clientes en las dos sedes. Otra debilidad que se evidencia en la empresa para el desarrollo del negocio tipo franquicia, es que no encuentra con el registro de la marca, Le Coupe, paso fundamental para ejecución del objetivo. Así mismo y de acuerdo a lo sugerido por el

director del programa de Microfranquicias de Propais en la entrevista a profundidad de este estudio, es un reto muy grande franquiciar este tipo de negocios por el poco control que se puede tener sobre las regalías. El negocio ha sido llevado de manera informal, solo desde hace tres años se conoce con exactitud las ventas anuales brutas, lo que afecta directamente el argumento de venta al franquiciado.

Fortalezas: Le Coupe cuenta con más de 20 años de trayectoria en la localidad, generando confianza en los clientes que habitan la localidad y un referente para quienes la transitan. El profesionalismo y experiencia de los colaboradores, una excelente atención al cliente y los precios competitivos sin arriesgar la calidad de sus servicios y la infraestructura y distinción de sus sedes son las principales fortalezas con las que cuenta Le Coupe y que le permiten contar con un buen nombre en la zona de influencia. La ubicación de sus sedes a pesar de estar tan cerca, están situadas en una zona de alto tráfico de personas que pueden ser potenciales clientes durante los días laborales. La experiencia de sus fundadores ha permitido la consolidación de Le Coupe. En la zona, así mismo ha garantizado el éxito y la estabilidad de la nueva sede, de igual forma la experticia en el sector les permite elaborar estrategias efectivas a la hora de conseguir clientes y realizar negociaciones con los proveedores. El volumen de ventas es otra importante fortaleza.

Amenazas: El sector no ofrece grandes barreras de entrada más allá de la disponibilidad presupuestal para realizar un emprendimiento, lo cual genera facilidad de ingreso de los competidores. Existen cadenas de belleza que atraen a los clientes por los conceptos nuevos de atención que manejan. Algunas empresas han decidido trasladar sus instalaciones a otros puntos

en la ciudad, lo cual genera un flujo negativo de posibles clientes, se espera esta migración empresarial no sea de carácter estructural en la localidad.

Oportunidades: Existen muchos lugares estratégicos en Bogotá que cumplen con las condiciones básicas para expandirse, la integralidad de los servicios en belleza permite que no siempre los clientes solo tomen un servicio, así siempre se generan muchos más ingresos por cliente, el boom de la estética masculina, lo cual amplía el espectro de clientes en los diferentes servicios ofrecidos por Le Coupe. Peluquerías que manejan precios similares, pero que no se perciben como de alta calidad, permiten que le Le Coupe pueda resaltar demostrando que si es posible ofrecer precios bajos sin arriesgar la calidad.

4.1.4. Personal

En le Coupe actualmente se cuenta con un grupo de trabajo de 20 estilistas, 16 manicuristas y 2 auxiliares, en sus dos sedes. Actualmente Le Coupe cuenta con un total de 38 colaboradores y 4 asociados; distribuidos de la siguiente manera:

- 20 estilistas, 10 por cada sede
- 16 manicuristas, 8 por cada sede
- 2 auxiliares de servicios generales, 1 por cada sede

En el sector de belleza, existen varios tipos de relaciones laborales, formales e informales, principalmente se destacan:

- Contrato laboral indefinido o a término fijo: en este tipo de relación los colaboradores cuentan con todos los derechos que tiene cualquier persona que adquiere un contrato laboral ordinario (prima, cesantías, vacaciones, etc.), se fija un salario básico no inferior al salario mínimo legal vigente (SMLV) y adicionalmente un monto variable de acuerdo al nivel de ventas, este tipo de contrato o relación laboral es el menos usado en el sector, inclusive solo cadenas grandes a nivel nacional o con un reconocimiento y brazo financiero significativos lo realizan.
- Contrato por prestación de servicios: en este tipo de contrato, los colaboradores trabajan como independientes, mediante un contrato de prestación de servicios con el propietario de la empresa. Se le obliga a cotizar salud y pensión y el monto del contrato incluye un estimado de lo que podría ganar por comisiones, este tipo de contrato no exige un horario ni una subordinación estricta.
- Alquiler de espacio de trabajo: una modalidad muy usada consiste en un contrato de arrendamiento del puesto de trabajo, donde el estilista reconoce un canon mensual de arriendo por el uso del puesto de trabajo en las instalaciones del propietario, incluyendo en este canon el consumo de servicios públicos, imprevistos y reparaciones. Este contrato no es tan rentable para los propietarios pues en algunos casos el nivel de ventas aumenta y el canon de arrendamiento se mantiene.
- Cuentas de participación: Este tipo de contrato es el más novedoso en el sector, establece de acuerdo al artículo 507 del Código de Comercio que es una relación entre dos o más comerciantes que toman interés en una o varias operaciones de comercio determinadas, la cual es realizada por uno de ellos bajo su responsabilidad, para

posteriormente repartirse entre todos la utilidad o pérdida resultante de la ejecución.

Es importante aclarar que en este tipo de contrato se maneja la repartición de ganancias para los colaboradores entre el 50% y el 60%.

Actualmente Le Coupe tiene una relación informal con sus colaboradores, utilizan un modelo similar al de cuentas de participación, pues con los estilistas se maneja una relación 50/50 en la distribución de las ganancias, en donde los propietarios reciben el 50% de las ventas de servicios de cada estilista. Con los manicuristas se maneja una relación 60/40 en donde el 40% le corresponde a los propietarios. No obstante, estas relaciones laborales son bajo acuerdos verbales y de hecho, lo cual genera cierta incertidumbre que atenta con el funcionamiento directo para Le Coupe, pues no existe ninguna obligación de los colaboradores con Le Coupe.

Para franquiciar a Le Coupe, se requerirá que se asigne a un líder administrativo, un profesional comercial y asesor contable externo. En el momento de realizar la proyección de gastos, estos perfiles son los que se tendrán en cuenta.

Tabla 3. Personal Requerido para la unidad franquiciadora

Cargo	Tipo de contrato	Funciones
Administrador de Franquicia	Laboral	Hara las veces de puente entre el franquiciador y los requerimientos de los franquiciados. Encargado de la logística para la dotación de las franquicias
Comercial	Laboral	Manejo de redes sociales, estrategias de marketing y ventas de las franquicias
Contador	Prestacion de servicio.	Aplicación, manejo e interpretación de la contabilidad de la empresa

Fuente: elaboración propia

4.1.5. Capacitación

Le Coupe cuenta con algunas jornadas de capacitación gestionada con los proveedores de sus productos, donde con educación de carácter no formal, enriquecen las habilidades técnicas de los estilista o personal involucrado. Existen diferentes cursos ofrecidos por lo proveedores donde al menos una vez al mes el personal participa.

Este será un rubro muy importante a tener en cuenta para la puesta en marcha de la franquicia, pues se deberá garantizar que el personal maneje procedimientos estándares y que haya una transmisión del know-how de Le Coupe.

4.2. Aspectos Legales

Dentro de la normatividad encontrada, una aproximación al marco legal para el funcionamiento de Le Coupe se divide en dos niveles, primero el de requerimientos físicos y normas básicas de funcionamiento, y el segundo de orden biológico, técnico y de gestión de residuos:

Tabla 4 Marco legal general

COMPONENTE	NORMATIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Normatividad general	Ley 9 - Julio de 1979	En esta ley se dictan medidas sanitarias - Código Sanitario Nacional para el funcionamiento del establecimiento
	Resolución 2400 de 1979	Lineamientos sobre vivienda, higiene y seguridad industrial en establecimientos de trabajo y su estructura
Normatividad relacionada con estética facial	Ley 711 – Noviembre de 2001	En esta ley se reglamenta el ejercicio de la ocupación de la cosmetología y se dictan otras disposiciones en materia de salud estética
	Decreto 1294 – Abril de 2004 - Ministerio de la Protección Social	mediante este decreto se reglamenta el artículo 14 de la Ley 711 de 2001, en cuanto a la elección democrática de los representantes del sector privado que integran la Comisión Nacional del Ejercicio de la cosmetología y se dictan otras disposiciones.
	Resolución 2263 - Julio de 2004	Por la cual se establecen los requisitos para la apertura y funcionamiento de los centros de estética y similares y se dictan otras disposiciones
	Resolución 3924 – Diciembre de 2005 – Ministerio de la Protección Social	Por la cual se adopta la Guía de Inspección para la Apertura y Funcionamiento de los Centros de Estética y Similares y se dictan otras disposiciones
Reglamentación puntual sobre Peluquería	Resolución 2117- Junio de 2010 - Ministerio de la Protección Social	Por la cual se establecen los requisitos para la apertura y funcionamiento de los establecimientos que ofrecen servicio de estética ornamental tales como, barberías, peluquerías, escuelas de formación de estilistas y manicuristas, salas de belleza y afines y se dictan otras disposiciones.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5 Marco legal técnico – Biológico

COMPONENTE	NORMATIVIDAD	DESCRIPCIÓN
BIOSEGURIDAD	Resolución 2827 – Agosto de 2006 – Ministerio de la Protección Social	Por la cual se adopta el Manual de bioseguridad para establecimientos que desarrollen actividades cosméticas o con fines de embellecimiento facial, capilar, corporal y ornamental.
GESTIÓN DE RESIDUOS	Decreto 2676 – Diciembre de 2000- Ministerio del Medio Ambiente – Ministerio de Salud	Por el cual se reglamenta la gestión integral de los residuos hospitalarios y similar
	Resolución 1164 de 2002	Manual de procedimientos para la gestión integral de residuos hospitalarios y similares
EQUIPOS - DISPOSITIVOS MÉDICOS (Aparatología estética)	Decreto 4725 – Diciembre de 2005 – Ministerio de la Protección Social	Por el cual se reglamenta el régimen de registros sanitarios, permiso de comercialización y vigilancia sanitaria de los dispositivos médicos para uso humano, en este decreto se incluyen algunos aparatos estéticos que se utilizan en la peluquería.
COSMÉTICOS	Decisión 516 de 2002 - Comunidad Andina de Naciones (CAN)	Armonización de Legislaciones en materia de Productos Cosméticos relacionados con centros de belleza y estética.

Fuente: Elaboración propia

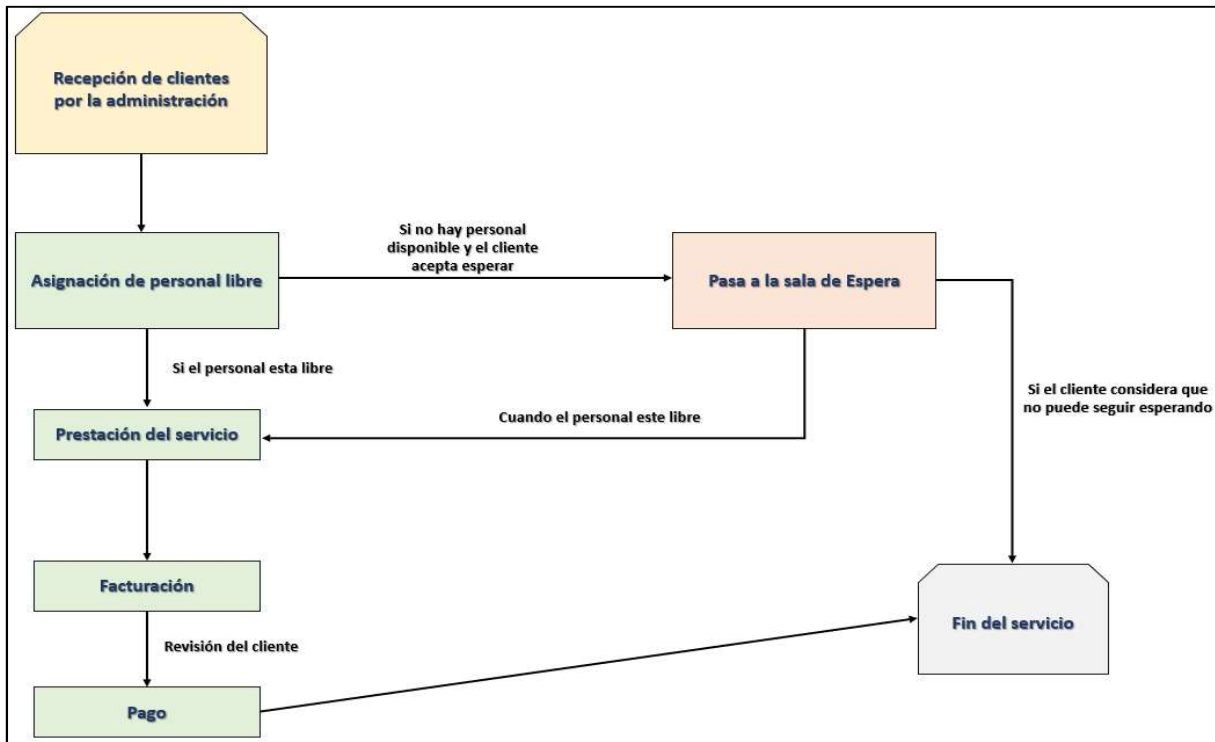
Las anteriores normas son cumplidas por Le Coupe, adicionalmente a cumplido con la normatividad empresarial básica, la obtención del RUT, el registro en Cámara y Comercio y el pago a SAYCO y ACINPRO por uso de música en el establecimiento.

4.3. Proceso productivo

El proceso productivo en Le Coupe, siempre inicia desde la atención en la recepción, donde de manera cálida se atienden las necesidades del cliente, a pesar de que la mayoría ya tienen definido el tipo de servicio que quiere, siempre al llegar el personal le indica servicios adicionales relacionados con los servicios que quiere adquirir, con el fin de ampliar la cantidad de servicios que el cliente pueda adquirir.

Luego de que el administrador de Le Coupe establece el tipo de servicio con el cliente, gestiona la disponibilidad del personal para que el cliente sea atendido, en caso de que el personal asignado este libre, se inicia el servicio inmediatamente, de lo contrario el cliente puede dirigirse a la sala de espera, mientras algún miembro del personal se desocupa. En caso de que el cliente no quiera aceptar esperar, se da por terminado el proceso de atención.

Tabla 6 Flujograma X. ciclo de proceso



Fuente: Elaboración propia

Este es el flujo de proceso estándar de atención para Le Coupe, no obstante, existen clientes que se fidelizan a alguno de los peluqueros o manicuristas, por lo cual acceden a esperar a que ellos estén libres, cambiando un poco el flujo, pues no siempre son atendidos de inmediato.

Una vez asignados los clientes según el servicio, se tienen los siguientes pasos lógicos para los servicios principales que presta Le Coupe:

Corte de cabello:

1. Se aconseja al cliente sobre cual corte le favorece de acuerdo con los rasgos.

2. Se acuerda el tipo de corte deseado o se realiza el corte indicado por el cliente.
3. Una vez realizado, se dirige al cliente a la zona de shampoo.
4. Si el cliente lo solicita, se aplican aditamentos o complementos en el shampoo
5. Se realiza un peinado o secado del cabello
6. El cliente verifica el corte, en caso de requerirlo, el colaborador realiza los ajustes necesarios al corte

Tinte de cabello:

1. El profesional recomienda los tonos que más le puedan favorecer al cliente
2. Se elige la tonalidad con el cliente
3. Se realiza el lavado del cabello
4. En la sala de procedimientos, se prepara el tinte
5. Se aplica el tinte al cliente
6. El cliente pasa a la sala de espera o se queda en el tocador mientras el tinte se seca
7. Una vez seco, se lava de nuevo el cabello
8. Se seca el cabello y se peina
9. El cliente verifica el tinte

Manicure/Pedicure:

1. El profesional sugiere diseños para la manicure
2. El cliente elige el diseño
3. Se realiza el retiro del esmalte
4. Se remojan los dedos en agua tibia
5. Se realiza la limpieza de las uñas
6. Se arregla la cutícula
7. Se retiran los excesos de tejido muerto
8. Se aplica el esmalte o el barniz
9. Para manicure permanente, una vez aplicado el producto, se ponen las manos/pies en la máquina de secado especial. De lo contrario simplemente se espera que el producto seque
10. Verificación del cliente, en caso de ajustes necesarios, el profesional los realizara.

Depilación:

1. Se ingresa al cliente a la sala de depilación.
2. Una vez definida el área, el profesional solicita al cliente que descubra el área que desea depilar
3. Se calienta la cera para depilación

4. Se alistan las bandas depilatorias, de acuerdo con el tamaño de la zona a trabajar
5. Se aplica el producto y se ponen las bandas
6. Se espera que la cera se enfrié
7. Se retiran las bandas de la forma más cómoda para el cliente
8. El cliente verifica sus resultados, en caso de ajuste, el profesional los realizara inmediatamente.

4.4. Obras físicas requeridas

El franquiciado contara con la asesoría del franquiciador para la selección del local, el cual debe contar con espacios entre los 80mt² y 160mt². De igual manera se debe contemplar los costos requeridos para las adecuaciones de ese local para que cumpla con los estándares de presentación, teniendo en cuenta que el franquiciado obtendrá un local adecuado y dotado con los elementos y muebles para su funcionamiento. Para este ejercicio se realizó un estimado de adecuaciones basados en el actual punto de venta de Le Coupe:

- Instalación de cielo Razo en todo el techo
- Adecuación de los baños, división de las cabinas de depilación, adecuación de acometidas para realizar los ajustes eléctricos para cada puesto de corte
- Instalación de 11 tocadores de corte, 6 mesas manicure, dos lavadores de cabezas
- Instalación de Dry Wall, para cuatro cabinas de depilación, con camillas
- Adecuación de la cocina y de la oficina de administración
- Instalación de un puesto de recepción, sofá para la sala de espera

- Instalación televisor para la sala de espera y sistema de audio en el local.
- Instalación de aviso de Le Coupe en la fachada

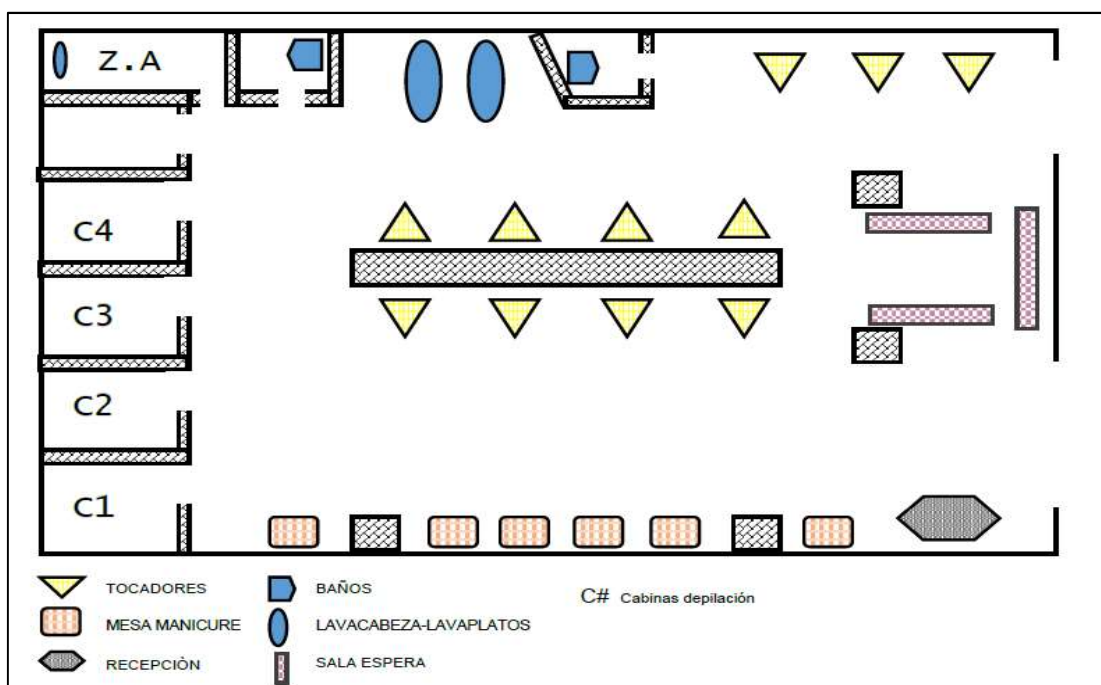
Enmarcándolo en la viabilidad para una franquicia, estos serían los requisitos mínimos para poder iniciar con un local de Le Coupe, el franquiciado deberá asumir los costos, respondiendo a las siguientes características de diseño:

Ilustración 5. Adecuaciones terminadas sede calle 100



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 6. Distribución de Le Coupe Calle 100



Fuente: Elaboración propia

4.5. Plan de manejo ambiental

Dentro del manejo ambiental, Le Coupe se ciñe a las normas de disposición de residuos, cumpliendo con el almacenamiento adecuado de sus residuos, identificando los residuos peligrosos, como cuchillas y de más elementos de alto riesgo, teniendo una zona de depósito específica, tal y como lo indica la normatividad sanitaria proveniente de la secretaria de salud.

En torno a la reducción de los impactos ambientales, le Coupe establece las siguientes normas internas ambientales:

- Usar de manera efectiva el agua a la hora de realizar el lavado de cabello a los clientes

- Promoción de la disminución del uso de papel, llevando su contabilidad de manera digital y no manual como acostumbran a hacerlo en el sector
- Un uso responsable de la electricidad, promoviendo el uso necesario para el servicio y atención al cliente
- Instalación de sensores de movimiento en los baños y áreas comunes, para controlar el consumo de electricidad
- Promoción de clasificación de residuos ordinarios, con canecas que ayuden a separarlos de acuerdo con la posibilidad de recuperación, reutilización o reciclaje.
- Implementación de un sistema de aprovechamiento del agua generada por los lavados de cabello, lavados de toallas, para que se pueda reutilizar en los sanitarios
- Regulación del consumo de agua y electricidad, desde la perspectiva económica y la ambiental
- instalación de puntos de recolección de baterías para el reciclaje y también de tapas plásticas
- Preferencia de proveedores que producen con conciencia ecológica

De acuerdo a lo anterior se considera que Le Coupe, debe documentar un poco estos lineamientos para generar una estructura como franquicia en el tema ambiental, pues si bien todas estas políticas son favorables para el medio ambiente, necesitan un manual o guía operativa que las estandarice y se integren al modelo de franquicia que se quiere realizar.

4.6. Equipos y muebles requeridos

Los equipos y muebles requeridos para la puesta en marcha de una microfranquicia de Le Coupe, se convierten en un costo operacional para el franquiciador y en una inversión para el franquiciado. Esto es porque Le Coupe como franquiciador proveerá al franquiciado de los muebles y equipos necesarios para el desarrollo de la franquicia en el punto de venta, la recuperación de este costo está contemplado en el establecimiento de un margen de ganancia del 5%. A continuación, se desglosa los equipos y muebles requeridos:

Tabla 7 Costo de dotación a punto franquiciado

DESCRIPCION	UNIDADES	COSTO UNITARIO	SUBTOTAL	COSTO TOTAL
Mobiliario				
<i>Sillas para peluqueria</i>	11	\$ 650,000.00	\$ 7,150,000.00	
<i>Espejos con Auxiliar y dos cajones</i>	11	\$ 750,000.00	\$ 8,250,000.00	
<i>Combo Mesas manicure en vidrio de 5 mm con punteras de acero + con 2 sillas manicura sin brazos</i>	6	\$ 550,000.00	\$ 3,300,000.00	
<i>Lavacabezas porcelana</i>	2	\$ 2,000,000.00	\$ 4,000,000.00	
<i>Sofa sala de espera</i>	1	\$ 900,000.00	\$ 900,000.00	
<i>Vitrinas</i>	1	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	
<i>Camillas</i>	4	\$ 180,000.00	\$ 720,000.00	
<i>Accesorios (revisteros, percheros, biombo)</i>	1	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	
<i>Recepcion con silla</i>	1	\$ 800,000.00	\$ 800,000.00	
Total Mobiliario				\$ 25,520,000.00
Equipos				
<i>Televisor</i>	1	\$ 1,400,000.00	\$ 1,400,000.00	
<i>Teatro en casa</i>	1	\$ 420,000.00	\$ 420,000.00	
<i>Calentadores de cera</i>	2	\$ 50,000.00	\$ 100,000.00	
<i>Secadores</i>	11	\$ 200,000.00	\$ 2,200,000.00	
<i>Planchas de cabello</i>	11	\$ 120,000.00	\$ 1,320,000.00	
Total Equipos				\$ 5,440,000.00
Total Costo de dotacion a punto franquiciado				\$ 30,960,000.00

Fuente: Elaboración propia

4.7. Activos intangibles

Le Coupe como franquiciador tendrá como principal inversión, la adquisición de activos intangibles que no son más que el registro de marca, asesoría legal para lograr este registro, asesoría profesional para fortalecer la imagen de Le Coupe, elemento que es fundamental para la consecución del objetivo ya que esto lograra el diferencial para poder hacer de Le Coupe, una franquicia, de igual forma se debe contar con la asesoría técnica para la puesta en marcha de la franquicia, para esto se cuenta con organizaciones como Propais que a través de su programa Microfranquicias ofrece este acompañamiento.

5. Estudio Financiero

De acuerdo a los resultados de los estudios anteriores, si Le Coupe desea expandirse a través de microfranquicias, deberá realizar gran cantidad cambios en la actual organización, entre otros, el registro de marca, desarrollo diferencial en las instalaciones, mejora en la contratación de personal, mejora en el control en la facturación. Todos estos cambios tienen un efecto económico y financiero. Con el presente estudio se busca determinar la rentabilidad de realizar este modelo de negocios, calculando el valor de realizar estas medidas (inversión en activos fijo y capital de trabajo) para después determinar el indicador de Valor Presente Neto (VPN) y tasa interna de retorno (TIR), con el de conocer la viabilidad de escoger esta opción para la empresa Le Coupe.

5.1. Inversiones

Dado que la microfranquicia debe mostrar un estándar en sus operaciones, se hace necesario realizar inversión inicialmente, en los actuales puntos de ventas que incluye las adecuaciones del local. De igual forma y como se explicaba en el estudio técnico, se hace necesario realizar inversión en activos intangibles incluido el registro de marca y asesorías profesionales legales, de marketing y técnico para el desarrollo de la franquicia.

5.1.1. Activos fijos tangibles

Constituidos por los diversos bienes necesarios para realizar el objeto social de la franquicia. En los actuales puntos se detecta la necesidad de realizar remodelaciones en el cielo raso, la cocina y baños, además de adecuaciones eléctricas que optimicen el consumo de la energía. Para la puesta en marcha del proyecto, se hace necesario la adquisición de un computador y un teléfono para que

el área administrativa desarrolle las labores propias. Esta proyección se toma como inversión pre-operativa, es decir, en un segundo paso después de este estudio, se requiere asesoría profesional para desarrollar un diferencial de Le Coupe, es probable que de este surjan nuevas adecuaciones y mobiliario que ayude a definir una imagen, en este caso, solo se tiene en cuenta algunos ajustes en áreas funcionales.

Tabla 8 Inversión en activos fijos tangibles

DESCRIPCION	UNIDADES	COSTO UNITARIO	SUBTOTAL
Adecuaciones			\$ 6,000,000
<i>Remodelacion cielo raso</i>	1	\$ 2,000,000.00	\$ 2,000,000.00
<i>Adecuación de baños</i>	1	\$ 1,500,000.00	\$ 1,500,000.00
<i>Adecuación espacio cocina</i>	1	\$ 2,000,000.00	\$ 2,000,000.00
<i>Adecuación puntos electricos</i>	1	\$ 500,000.00	\$ 500,000.00
Equipos			\$ 1,400,000.00
<i>Computador</i>	1	\$ 1,200,000.00	\$ 1,200,000.00
<i>Telefono</i>	1	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00
Total Inversion Activos fijos tangibles			\$ 7,400,000.00

Fuente: Elaboración propia

5.1.2. Inversión diferida

Comprenden la compra de servicios o derechos que son necesarios para ejecutar el proyecto, tales como registro de marca (indispensable para el desarrollo de la microfranquicia), acompañamiento por una firma profesional para el registro de la marca, asesoría profesional para definir y desarrollar una imagen corporativa, asesoría profesional técnica para el desarrollo de la microfranquicia (afiliación al programa Microfranquicia de Propais), entre otros gastos preoperativos, como capacitaciones y entrenamiento del personal. Son bienes intangibles que se proyectan ser recuperados durante los 3 años de vida útil del proyecto

Tabla 9. Inversión Diferida

DESCRIPCION	COSTO TOTAL
Registro de Marca	\$ 925.000,00
Gastos legales para registros de marcas	\$ 1.500.000,00
Asesoría profesional para fortalecer imagen	\$ 10.000.000,00
Asesoría profesional para el desarrollo del plan estratégico de la microfranquicia	\$ 25.000.000,00
Otros gastos preoperativos	\$ 2.000.000,00
Total Inv costos de activos fijos intangibles	\$ 39.425.000,00

Fuente: Elaboración propia

5.1.3 Inversión Total

A continuación, se realiza el resumen de la inversión total para la puesta en marcha del proyecto.

Tabla 10. Inversión Total

PLAN DE INVERSION	TOTAL INVERSION	RECURSOS	
		CREDITO	PROPIOS
A. Activos Fijos	\$ 7,400,000.00		\$ 7,400,000.00
B. Inversion Diferida	\$ 39,425,000.00		\$ 39,425,000.00
C. Capital de trabajo (3 a 5 Meses)	\$ 15,000,000.00		\$ 15,000,000.00
INVERSION TOTAL	\$ 61,825,000.00		\$ 61,825,000.00

Fuente: Elaboración propia

Se ha determinado que los dueños de la empresa Le Coupe financien el 100% del valor del proyecto.

5.2. Análisis de los costos

Los costos que se tienen en cuenta para el ejercicio del estudio financiero se dividen en dos grandes grupos, gastos administrativos y costos operacionales. Estos se proyectan 5 años con un incremento de 4% correspondiente al IPC proyectado por los expertos en Colombia para el año 2019 y suponiendo que se mantiene fijo solo para el ejercicio académico.

Tabla 11. IPC Colombia 2014-2018. Proyectado 2019

AÑO	2014	2015	2016	2017	2018	2019
IPC	3,66%	6,77%	5,75%	4,09%	3,18%	
IPC Proyectado						4%

Fuente: Elaboración propia

5.2.1. Gastos administrativos

5.2.1.1. Sueldos

Como se explicaba en el capítulo de Personal del estudio técnico, para la puesta en marcha de las franquicias se deberá contar con un administrador y un comercial, quienes inicialmente contarán con un salario de \$2.500.000 más prestaciones sociales cada uno. Para la proyección del incremento salarial anual se estima un aumento constante del 5%.

5.2.1.2. Servicios

Se requiere de la asesoría contable que será contratado a través de un contrato de prestación de servicio por valor inicial de \$1.200.000. La oficina para la administración de la franquicia inicialmente estará ubicada en el punto de venta principal de Le Coupe, por lo que será cargado solo el costo del servicio de internet como gasto administrativo, alrededor de \$150.000 mensuales. Como útiles de oficina, se cargará el valor de \$400.000

5.2.2. Costos Operativos y Gastos de Ventas

5.2.2.1. Costos Operativos

Para Le Coupe como franquiciador, los costos por adecuación y por dotación de la franquicia se consideran costos de operación, toda vez que dentro del canon de entrada el franquiciado adquiere el punto de vista totalmente dotada, así mismo se incluye el costo de publicidad para promocionar las franquicias. Con el fin de realizar una proyección de los costos, en un escenario prudente se calcula que se venderá 1 franquicia para cada año, esto basado en información publicada de una microfranquicia de similares características. (Super Wow Franquicia, 2019)

Tabla 12 Proyección de los costos de la unidad franquiciadora

Gastos Operativos	1	2	3	4	5
Gastos Administrativos	\$ 78,800,000	\$ 82,564,000	\$ 86,509,160	\$ 90,644,256	\$ 94,978,493
Sueldos	\$ 61,200,000.00	\$ 64,260,000.00	\$ 67,473,000.00	\$ 70,846,650.00	\$ 74,388,982.50
<i>Administrador de Franquicia</i>	\$ 30,000,000	\$ 31,500,000	\$ 33,075,000	\$ 34,728,750	\$ 36,465,188
<i>Profesional Comercial</i>	\$ 30,000,000	\$ 31,500,000	\$ 33,075,000	\$ 34,728,750	\$ 36,465,188
<i>Factor prestacional (52%)</i>	\$ 31,200,000	\$ 32,760,000	\$ 34,398,000	\$ 36,117,900	\$ 37,923,795
Servicios	\$ 17,600,000	\$ 18,304,000	\$ 19,036,160	\$ 19,797,606	\$ 20,589,511
<i>Contador</i>	\$ 14,400,000	\$ 14,976,000	\$ 15,575,040	\$ 16,198,042	\$ 16,845,963
<i>Servicio de internet-Telefono</i>	\$ 1,800,000	\$ 1,872,000	\$ 1,946,880	\$ 2,024,755	\$ 2,105,745
<i>Utiles de oficina</i>	\$ 1,400,000	\$ 1,456,000	\$ 1,514,240	\$ 1,574,810	\$ 1,637,802
Costos operativos y de ventas	\$ 44,960,000	\$ 46,758,400	\$ 48,628,736	\$ 50,573,885	\$ 52,596,841
Costos operativos	\$ 36,960,000	\$ 38,438,400	\$ 39,975,936	\$ 41,574,973	\$ 43,237,972
<i>Por adecuaciones</i>	\$ 6,000,000	\$ 6,240,000	\$ 6,489,600	\$ 6,749,184	\$ 7,019,151
<i>Por dotacion del punto</i>	\$ 30,960,000	\$ 32,198,400	\$ 33,486,336	\$ 34,825,789	\$ 36,218,821
Publicidad y capacitacion	\$ 8,000,000	\$ 8,320,000	\$ 8,652,800	\$ 8,998,912	\$ 9,358,868
Total Gastos Operativos	\$ 123,760,000	\$ 129,322,400	\$ 135,137,896	\$ 141,218,142	\$ 147,575,334

Fuente: Elaboración propia

5.3. Presupuesto de ventas

La organización solo ha venido registrando de manera organizada las ventas brutas desde que se realizó el cambio generacional, es decir desde hace 3 años, esto dificulta el realizar una proyección de ventas pues su comportamiento ha sido desigual, en el primer año solo se cuenta con 8 meses de ventas, al segundo año hubo un incremento del 80% en ventas y se ha mantenido para el tercero, por lo tanto, con el fin de realizar el ejercicio, se tomara como

ventas proyectadas, un promedio de estos tres últimos años, realizando un incremento anual del 9% correspondiente al incremento presentado el ultimo año.

Tabla 13. Ingresos históricos y ventas proyectadas

Ingresos Historicos	2016	2017	2018	2019
Ventas anuales Le Coupe	\$ 251,385,000.00	\$ 466,395,000.00	\$ 507,400,000.00	
Proyeccion de Ventas	2021	2022	2023	2024
Ventas proyectadas	\$ 408,393,333.33	\$ 445,148,733.33	\$ 485,212,119.33	\$ 528,881,210.07

Fuente: Elaboración propia

Esta información es importante pues es la base para calcular el ítem de regalías

Basado en el precio de la franquicia, compuesto por el canon de entrada, regalías, adecuación y dotación del local, se procede a realizar la proyección de ventas de franquicias, que se convierte en el principal ingreso del franquiciador, en un escenario prudente donde cada año se vende 1 franquicia con un crecimiento anual de 4% correspondiente al IPC proyectado para el año 2019 en Colombia.

Aunque existe varios métodos para calcular el canon de entrada, para el presente proyecto se estipula de acuerdo a los costos operativos de la unidad franquiciadora más un estimativo para la recuperación de las inversiones diferidas y se establece en un valor de \$65.000.000 y las regalías corresponden a un 2% de las ventas proyectadas:

Tabla 14 Proyección de ventas

Tabla. Proyeccion de ventas de franquicias					
Proyecciones Escenario crecimiento :	1	2	3	4	5
Canon franquicia	\$ 65,000,000.00	\$ 67,600,000.00	\$ 70,304,000.00	\$ 73,116,160.00	\$ 76,040,806.40
Tasa de regalías	\$ 8,167,866.67	\$ 17,805,949.33	\$ 29,112,727.16	\$ 42,310,496.81	\$ 51,450,000.00
Adecuaciones asumidas por franquicia	\$ 6,300,000.00	\$ 6,552,000.00	\$ 6,814,080.00	\$ 7,086,643.20	\$ 7,370,108.93
Dotacion asumida por franquiciado	\$ 32,508,000.00	\$ 33,808,320.00	\$ 35,160,652.80	\$ 36,567,078.91	\$ 38,029,762.07
Total Ventas	\$ 111,975,866.67	\$ 125,766,269.33	\$ 141,391,459.96	\$ 159,080,378.92	\$ 172,890,677.40

Fuente: Elaboración propia

5.4. Flujo de caja proyectado

A continuación, se presenta el flujo de caja proyectado, en él se verá reflejado las entradas y salidas de efectivo en un periodo de 5 años teniendo en cuenta un escenario prudente, vendiendo 1 microfranquicia al año. Esta herramienta será utilizada posteriormente para el cálculo de los indicadores financieros como el VPN y TIR.

Tabla 15. Flujo de caja proyectado. Escenario prudente

Escenario pesimista	Inicial	1	2	3	4	5
Proyeccion franquicias vendidas		1	1	1	1	1
Proyeccion franquicias acumuladas		1	2	3	4	5
Flujo de Caja	Inicial	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		\$ 111,975,866.67	\$ 125,766,269.33	\$ 141,391,459.96	\$ 159,080,378.92	\$ 155,740,677.40
Canon por franquicias vendidas al año		\$ 65,000,000.00	\$ 67,600,000.00	\$ 70,304,000.00	\$ 73,116,160.00	\$ 76,040,806.40
Tasa de regalías		\$ 8,167,866.67	\$ 17,805,949.33	\$ 29,112,727.16	\$ 42,310,496.81	\$ 51,450,000.00
Adecuaciones asumidas por franquiciado		\$ 6,300,000.00	\$ 6,552,000.00	\$ 6,814,080.00	\$ 7,086,643.20	\$ 7,370,108.93
Dotacion asumida por franquiciado		\$ 32,508,000.00	\$ 33,808,320.00	\$ 35,160,652.80	\$ 36,567,078.91	\$ 38,029,762.07
Egresos		\$ 115,760,000.00	\$ 121,002,400.00	\$ 126,485,096.00	\$ 132,219,229.84	\$ 138,216,465.53
Gastos administrativos		\$ 78,800,000.00	\$ 82,564,000.00	\$ 86,509,160.00	\$ 90,644,256.40	\$ 94,978,493.16
Costos operativos		\$ 36,960,000.00	\$ 38,438,400.00	\$ 39,975,936.00	\$ 41,574,973.44	\$ 43,237,972.38
Publicidad		\$ 8,000,000.00	\$ 8,320,000	\$ 8,652,800	\$ 8,998,912	\$ 9,358,868
Utilidad Antes de impuestos		-\$ 3,784,133.33	\$ 4,763,869.33	\$ 14,906,363.96	\$ 26,861,149.08	\$ 17,524,211.86
Inversion	-\$ 61,825,000.00					
Flujo de Caja	-\$ 61,825,000.00	-\$ 3,784,133.33	\$ 4,763,869.33	\$ 14,906,363.96	\$ 26,861,149.08	\$ 17,524,211.86

Fuente: Elaboración propia

5.5. Costo de Capital propio

Para la estimación del costo de capital propio, se tiene en cuenta la siguiente ecuación para el cálculo de costo de oportunidad

$$COK = (1+Kd)*(1+Spread)-1$$

Dónde:

COK: Costo de oportunidad de capital propio

Kd: Costo de la deuda, en este caso se tomará la tasa de referencia DTF publicada por el Banco de la Republica durante el mes de septiembre de 2019, esto es 4.48%

Spread: Retorno adicional que el accionista exige al proyecto por encima del costo de la deuda, para nuestro caso será del 2%

$$COK = (1+4.48\%)*(1+2\%)-1 = 6.57\%$$

5.6. Análisis de indicadores financieros

Para evaluar la viabilidad del proyecto de inversión se utilizará los indicadores Valor Presente Neto o VPN y la Tasa interna de Retorno TIR

5.6.1. Valor presente neto (VPN)

Los indicadores del presente estudio pronostican una no viabilidad del proyecto en caso de cumplir la expectativa de vender una franquicia en el año, toda vez que está generando un valor negativo.

El indicador de VPN es de **-\$ 15,291,001**. Es decir, no convendría realizar la inversión, en caso que se venda un (1) micro franquicia al año. Esto interpreta que, en un horizonte de 5 años, la inversión no logra maximizarse y por el contrario, reduce el valor de la misma. Para el franquiciador seria entonces importante analizar diferentes alternativas como disminución en el valor del canon de entrada que permita incrementar la proyección de ventas o disminución de la inversión inicial.

5.6.2. Tasa Interna de Retorno TIR

En relación a la Tasa Interna de Retorno, esta es negativa si se proyecta vender una microfranquicia, lo que implicaría decir que no conviene el negocio.

El indicador TIR en el escenario es de **-1%**.

Este criterio evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo. Al compararse con la tasa de descuento de la empresa, notamos que esta es menor y por lo tanto, se ratifica que el proyecto tal y como fue planteado en este ejercicio debe rechazarse.

6. Conclusiones

La empresa prestadora de servicios de peluquería, Le Coupe busca expandirse utilizando la estrategia comercial de microfranquicias, sin embargo, de acuerdo a los resultados de este estudio, esta no es la estrategia más favorable. Esta inquietud surge de la nueva generación que se dió cuenta que la empresa genera alto volumen de ventas, sin embargo, al no contar con el registro histórico de las ventas en años anteriores no se pudo hacer una proyección fidedigna de las ventas. La empresa para utilizar la estrategia de microfranquicia debe hacer altas inversiones encaminadas a desarrollar la estrategia de marketing, ya que es fundamental contar con una marca registrada fuerte, un diferencial en el mercado, que podría ser la prestación de un servicio único, decoración en los puntos de ventas que permita al cliente sentir que estar frente a una nueva experiencia o inclusive con el desarrollo de una app que permita a los clientes gestionar sus citas sin tener que estar en espera en el punto de venta. Así mismo, debe invertir en estandarizar sus procesos y realizar manuales de funcionamiento y contratar asesoría legal para establecer un contrato de franquicia donde las condiciones queden plasmadas de forma detallada y clara. El principal desafío es determinar con rigurosidad el cobro de las regalías, pues este tipo de negocios tradicionalmente se ha manejado de forma informal y no hay como garantizar que se registren las ventas totales que a la última servirán para el cálculo de las regalías. Acompañarse de una organización experta para encontrar todas estas herramientas es fundamental.

Este estudio finaliza con una recomendación para la empresa Le Coupe y analizar la posibilidad de expandirse a través de la apertura de una sucursal ya que, es muy probable que esta opción le brinde mejor rentabilidad a los socios y ayudaría a fortalecer la imagen de la empresa. Cualquiera opción

que tome la empresa debe tener en cuenta las siguientes recomendaciones, seguir registrando de manera sistemática sus ingresos, organizando mejor sus finanzas de manera que pueda identificarse fácilmente las ganancias generadas en el negocio. Es importante que, si quiere seguir expandiéndose, empiece a buscar ese aspecto que lo hace diferente del resto del mercado y fortalecerlo, dedicando parte de sus ingresos a la estrategia de marketing. Los socios deben seguir capacitándose para que sean ellos los agentes de cambio.

1. BIBLIOGRAFIA

- Colfranquicias. (2018). *Colfranquicias*. Obtenido de <https://www.colfranquicias.com/franquiciar-negocio/>
- DANE. (2019). Obtenido de www.dane.gov.co:https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-historico
- FDS Group. (s.f.). Obtenido de <https://fdsgroup.es/como-franquiciar-mi-negocio-el-plan-de-viabilidad-de-una-franquicia/>
- Franquicias Colombia. (s.f.). Obtenido de <http://www.franquiciascolombia.co/belleza-y-cuidado-corporal>
- Oviedo, M. F. (2016). *ESTIMACIÓN DEL VALOR DE UNA FRANQUICIA PARA OFERTA*. Obtenido de Caso Estudio. Trabajo para optar Maestría en Admin Financiera. Universidad EAFIT: <https://repository.eafit.edu.co>
- Proyecto Propais-BID Lab. (2018). *El paso a paso de las microfranquicias en Colombia*. Bogotá, Colombia.
- Republica, Diaro La. (1 de Octubre de 2018). El negocio de las peluquerías y salas de belleza mueve \$300.000 millones al año. *Diario de La Republica*, págs. <https://www.larepublica.co/empresas/el-negocio-de-las-peluquerias-y-salas-de-belleza-mueve-300000-millones-al-ano-2776731>.
- Secretaria Distrital de Planeación de Bogotá, D.C. (2017). www.sdp.gov.co. Obtenido de <http://www.sdp.gov.co/gestion-estudios-estrategicos/informacion-cartografia-y-estadistica/repositorio-estadistico/monografia-localidad-de-chapinero-2017%5D>
- Servinformacion. (s.f.). Obtenido de <https://elnuevosiglo.com.co/articulos/08-2017-ranking-comercial-lo-lideran-las-tiendas-de-barrio>
- Super Wow Franquicia. (2019). Obtenido de www.superwow.com.co:https://www.superwow.com.co/franquicias

Anexos.

Anexo 1. Guía del Grupo Focal

Técnica aplicada	Cualitativa
Localización	Bogotá, Colombia
Muestra	Tres (3) personas mayores de edad escogidas de manera aleatoria que poseen negocios en el sector de belleza y peluquería en la ciudad de Bogotá
Objetivo	Conocer las percepciones y opiniones de un grupo de personas empresarias del sector de belleza en Bogotá, que aporte al estudio de viabilidad para el desarrollo de un modelo de negocios tipo franquicia para la empresa prestadora de servicios de peluquería, Le coupe
Fecha de la sesión	16 de octubre de 2019
Duración	Media hora

I. Presentación de los moderadores

II. Explicación del motivo del Grupo Focal: conocer la opinión de los participantes para el desarrollo de un modelo de negocios tipo franquicia para la peluquería Le Coupe

III. Presentación de los integrantes del Focus Group

IV. Indicaciones a tener en cuenta durante la sesión:

- No existe respuestas correctas o incorrecta, solo se busca conocer el opinión
- Se debe solicitar la palabra para expresar su opinión, respete el turno del otro
- Exprese su idea

V. Actividad rompehielos: Durante 5 minutos indique su nombre y su hobby favorito

VI. Preguntas de lo general a lo particular

1. ¿Qué les motivo iniciar su negocio de peluquería?
2. ¿Creen ustedes que hay muchos negocios de peluquerías en Bogotá?
3. ¿Cuáles son las tendencias actuales en los servicios de salones de belleza?
4. De acuerdo a su experiencia, ¿cuáles son los servicios más utilizados en una peluquería?
¿Hay alguna tendencia nueva?
5. De acuerdo a su experiencia ¿Cuáles son las épocas del año que más se usan los servicios de una peluquería
6. ¿Cuáles considera usted son los aspectos diferenciadores de un salón de belleza?

7. Con respecto a los productos que se utilizan, ¿cuáles son las marcas preferidas por sus clientes para cuidado del cabello? ¿Cuáles para manicure y pedicure? ¿Cuáles para maquillaje?
8. Desde su punto de vista, ¿cuáles son los aspectos importantes a la hora de elegir los proveedores?
9. ¿Cuál considera usted es el mejor medio para publicitar los servicios de un salón de belleza?
10. ¿Capacita a su personal sobre nuevas tendencias de belleza?
11. ¿Cómo logra la fidelidad de sus clientes?
12. ¿Porque considera que hay rotación de personal en los salones de belleza?
13. ¿Sabe usted que es una franquicia?
14. ¿Creen que una peluquería se puede convertir en una franquicia?
15. ¿Cuáles cree usted son los aspectos que un salón de belleza debe fortalecer para volverse en una franquicia?
16. ¿Estaría dispuesto a compartir con los franquiciadores todo el “know how” de su salón de belleza?
17. ¿Invertiría en una franquicia que ofrece los servicios de peluquería?
18. ¿Qué le haría tomar la decisión de invertir en una franquicia que ofrece los servicios de peluquería?

VII. Agradecimiento y despedida del Focus Group

Anexo 2.

Guía de Entrevista semiestructurada

Técnica aplicada	Cualitativa
Localización	Bogotá, Colombia
Entrevistado	Luis Fernando Martinez- Coordinador Programa de Microfranquicias- Propais Corporación para el desarrollo de las Microempresas
Objetivo	Conocer del comportamiento del mercado de las microfranquicias en la ciudad de Bogota, aspectos generales para la creación de las microfranquicias, conocer el acompañamiento con el que puede contar la empresa Le Coupe para el desarrollo de un modelo de negocios tipo franquicia
Fecha de la sesión	11 de octubre, 2019
Duración	30 minutos

I. Presentación de los entrevistadores

II. Explicación del motivo de la entrevista: conocer la opinión del experto para el desarrollo de un modelo de negocios tipo franquicia para la peluquería Le Coupe

III. Presentación del entrevistado

VI. Preguntas de lo general a lo particular

1. ¿Qué es una microfranquicia?
2. ¿Una empresa prestadora de servicios de peluquería y belleza puede decidir convertirse en una microfranquicia? y si es así, ¿debe contar con algunos requisitos previos?, ¿cuáles son?
3. Es fácil para un microempresario optar por esta opción
4. ¿Que servicios presta el programa Microfranquicias de Propais para el microempresario que quiere desarrollar esto para su negocio?

VII. Agradecimiento y despedida